**Análisis situacionales organizacionales.**

CONDICIONES SITUACIONALES DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno.

El análisis situacional de una organización es el proceso que estudia el entorno del mercado y las posibilidades comerciales de la empresa. Se suele referenciar, separadamente, en dos capítulos, uno corresponde al entorno externo de la empresa, en tanto que, ésta, se enfoca en el otro capítulo, el cual considera sus fortalezas y debilidades internas.

El análisis del ambiente externo tiene por objeto estudiar las características del mercado cambiante, las cuales son de índole no controlable. El ambiente interno, por su parte, tiene como propósito exponer las características de la empresa que son controlables, aspectos que permitirán optimizar las fortalezas y controlar las debilidades.

El desarrollo del análisis situacional comprende las siguientes partes o escenarios de acción de la empresa. Macroambiente o entorno general. Microambiente o entorno específico. Ambiente interno o empresa.

* El microambiente son las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en la capacidad para satisfacer a los clientes y actúan en el entorno inmediato a la empresa, y los grupos que lo integran son: Clientes- Competencia- Proveedores-Productos sustitutos-Barreras de entrada
* CONTINGENCIA Significa algo incierto, que puede o no ocurrir. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solo se puede conocer por la experiencia o por la evidencia, y no por la razón. La teoría Situacional propone que no hay nada absoluto en las organizaciones ni en la teoría administrativa. Todo es relativo y depende de un factor.

ORIGENES DE LA TEORIA SITUACIONAL Surge a partir de investigaciones que buscaban verificar cuáles eran los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinadas empresas. Se buscaba confirmar si la aplicación de la teoría clásica, en aspectos como: La división del trabajo, la amplitud de control, la jerarquía, etc, eran lo que las hacia eficientes.

La Estructura de una organización y su funcionamiento, dependen de la interfaz con el ambiente externo. “No existe una manera única y mejor de organizar”. Estas investigaciones y estudios fueron situacionales, demostrando que el funcionamiento varía según su contexto o ambiente, cuyas condiciones son dictadas “desde afuera de la empresa”

No existe una manera de organizar única y mejor. La organización es un sistema abierto. Las variables organizacionales presentan una compleja interrelación entre si y con el ambiente.

Las variables ambientales funcionan como variables independientes y las variables organizacionales dependen de aquéllas. Los principios de organización no son absolutos. Los aspectos normativos organizacionales deben sustituirse por el criterio de ajuste entre organización y ambiente y tecnología.

AMBIENTE Es todo aquello que rodea externamente a una organización. Es el contexto dentro del cual ésta se halla inmerso. La organización mantiene transacciones e intercambios con su ambiente.

[](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Cadena_de_valor.png)

Esquema de la Cadena de Valor.

La **cadena de valor empresarial** , o **cadena de valor**, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por [Michael Porter](http://es.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter) en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985).[[1]](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor#cite_note-1)

|  |
| --- |
|  |

**Actividades primarias (o secuenciales)**

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, diseño, fabricación, venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades, directas, indirectas y de control de calidad. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

Logística interna bilateral: comprende operaciones de recepción de OS, gestionar los pedidos, seguimientos a las OS y distribución de los componentes. Es decir: recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta que se incorporan al proceso productivo.

[Operaciones (producción)](http://es.wikipedia.org/wiki/Producci%C3%B3n_(econom%C3%ADa)" \o "Producción (economía)): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final. Es en esta etapa donde se procura minimizar los costos.

[Logística externa lateral](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Log%C3%ADstica_externa_lateral&action=edit&redlink=1" \o "Logística externa lateral (aún no redactado)): almacenamiento y recepción de los productos y distribución del producto al consumidor.

[Marketing](http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing" \o "Marketing) y [Ventas](http://es.wikipedia.org/wiki/Ventas" \o "Ventas): actividades con las cuales se da a conocer el producto.

[Servicio](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_(econom%C3%ADa)" \o "Servicio (economía)): de posventa o [mantenimiento](http://es.wikipedia.org/wiki/Mantenimiento" \o "Mantenimiento), agrupa las actividades destinadas a mantener y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica al producto.

**Actividades de apoyo**

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas *actividades secundarias*:

* Abastecimiento: almacenaje y acumulación de artículos de mercadería, insumos, materiales, etc.
* Infraestructura de la [organización](http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n): actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
* Dirección de [recursos humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos): búsqueda, contratación y motivación del personal.
* Desarrollo de tecnología, [investigación y desarrollo](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_y_desarrollo): generadores de costes y valor.[[2]](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor#cite_note-2)

**El marco de la cadena de valor**

La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta. Sin embargo, la práctica ha demostrado que la reducción de costos monetarios tiene también un límite tecnológico, pues en ocasiones ha afectado también la calidad de la oferta y el valor que ésta genera. Por ello el pensamiento sistémico en este aspecto ha evolucionado a desarrollar [propuestas de valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Propuesta_de_valor" \o "Propuesta de valor), en las que la oferta se diseña integralmente para atender de modo óptimo a la demanda.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o [competencias distintivas](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_distintiva" \o "Competencia distintiva) que permiten generar una [ventaja competitiva](http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_competitiva" \o "Ventaja competitiva), concepto introducido también por [Alexander Borja](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Alexander_Borja&action=edit&redlink=1" \o "Alexander Borja (aún no redactado)). Tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional. El concepto de [subcontratación](http://es.wikipedia.org/wiki/Subcontrataci%C3%B3n" \o "Subcontratación), outsourcing o externalización, resulta también de los análisis de la cadena de valor.

El concepto ha sido extendido más allá de las organizaciones individuales. También puede ser aplicado al estudio de la [cadena de suministro](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_suministro" \o "Cadena de suministro) así como a [redes de distribución](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Red_de_distribuci%C3%B3n&action=edit&redlink=1" \o "Red de distribución (aún no redactado)). La puesta a disposición de un conjunto de [productos](http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_(objeto)" \o "Producto (objeto)) y [servicios](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_(econom%C3%ADa)" \o "Servicio (economía)) al [consumidor final](http://es.wikipedia.org/wiki/Consumidor_final" \o "Consumidor final) moviliza diferentes actores económicos, cada uno de los cuales gestiona su cadena de valor. Las interacciones sincronizadas de esas cadenas de valor locales crean una cadena de valor ampliada que puede llegar a ser global. Capturar el valor generado a lo largo de la cadena es la nueva aproximación que han adoptado muchos estrategas de la gestión. A base de explotar la información que se dirige hacia arriba y hacia abajo dentro de la cadena, las compañías pueden intentar superar los intermediarios creando nuevos modelos de negocio.

El modelo de la cadena de valor resalta las actividades específicas del negocio en las que pueden aplicar mejor las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico. El modelo considera a la empresa como una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor a los productos y servicios de una empresa. Las actividades primarias están más relacionadas con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa que crean valor para el cliente. Las actividades primarias incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y marketing y servicio. Las actividades de apoyo consisten en la infraestructura (administración y gerencia), recursos humanos, tecnología y adquisiciones de la organización. El uso del modelo de la cadena de valor de una empresa considera la comparación de sus procesos de negocios con los de sus competidores o con otras empresas de industrias relacionadas y a identificar las mejores prácticas de la industria. El benchmarking implica la comparación de la eficiencia y efectividad de sus procesos de negocios contra estándares estrictos y luego la medición del desempeño contra esos estándares.

La cadena de valor de una empresa se debe enlazar con las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. Una red de valor consiste en sistemas de información que mejoran la competitividad en toda la industria promoviendo el uso de estándares y al dar a las empresas la oportunidad de trabajar de manera más eficiente con sus socios de valor.



      